

Introduction

LE RÔLE PREMIER DE L'ACCOMPAGNEMENT EST DE REDONNER DES CAPACITÉS DE CHOIX

COMMENT TRANSMETTRE NOTRE EXPÉRIENCE et nos réflexions sur la transformation dans les organisations ? Comment les communiquer alors que nous sommes confrontés à la complexité toujours plus grande des problématiques à traiter ? De quelle façon les partager, quand on est profondément convaincu, comme nous le sommes au sein du cabinet Transformance, que l'essentiel de l'accompagnement des hommes et des organisations réside dans sa pertinence par rapport à un environnement, une époque, un secteur d'activité, une culture, un contexte, une situation toujours singuliers ? Bref, peut-on tirer des principes généraux de management d'une expérience dans laquelle le changement constitue le seul véritable invariant ?

Je n'ai pas souhaité écrire un recueil de recettes managériales, comme il s'en publie beaucoup de nos jours. Les rayons spécialisés des librairies débordent d'ouvrages sur le discours de la méthode : « les bonnes pratiques du patron untel », « les douze clés pour réussir en entreprise », « tout savoir sur le management efficace », etc. Certaines de ces publications présentent des outils fort utiles, mais qui sortent peu du domaine pratique. Le rayon voisin propose de son côté des livres sur le coaching. Cependant cette littérature tout aussi foisonnante a tendance à se focaliser sur les enjeux pour la personne, le développement personnel. Or, l'exercice de mon

métier me convainc chaque jour davantage que le véritable défi pour le dirigeant, le responsable d'une équipe ou d'une organisation petite ou grande, consiste à conjuguer savoir-faire et savoir-être en intégrant toujours les personnes, les équipes et l'organisation dans la construction d'un avenir. Cette alliance aujourd'hui n'est guère conceptualisée ni explicitée. Au quotidien, les managers vivent à la recherche d'un nouveau paradigme de management même dans un grand écart permanent.

À la recherche d'un management renouvelé

Renonçant donc à produire un livre de méthode supplémentaire, j'ai choisi la forme de l'essai pour tenter de tracer les grandes lignes d'un nouveau paradigme de management à construire. Face au constat des difficultés croissantes à penser la conduite des organisations à partir des modèles de management en usage, peu à peu j'ai été amené à concevoir avec mes clients une approche différente des problèmes. Cette démarche, comme nous le verrons au fil des chapitres, a pour principale caractéristique de considérer la personne – y compris et d'abord la personne au travail – dans toutes ses dimensions, pour entrer ainsi de plain-pied dans la compréhension de la complexité. On parle beaucoup, et depuis longtemps, du « facteur humain » dans les entreprises, pour finalement le réduire toujours à une variable de gestion, l'un des éléments à optimiser pour obtenir une efficacité maximale. Cet ouvrage part de l'hypothèse inverse : s'il y a de la complexité, c'est parce qu'il y a de l'humain, l'ensemble de notre réalité procède de l'expérience humaine, et celle-ci par définition échappera toujours plus ou moins aux procédures de contrôle, à la volonté de maîtrise, à la mécanisation ou à la systématisation. Et c'est heureux, car toute la puissance de création et d'innovation de l'humanité vient de là. C'est sur ce potentiel que nous devons refonder le management.

Une démarche d'accompagnement de la transformation

L'évidence d'un tel projet a commencé à émerger pour moi lors de ma formation supérieure. Je me suis alors intéressé de près aux épistémologies constructivistes, aux philosophies humanistes

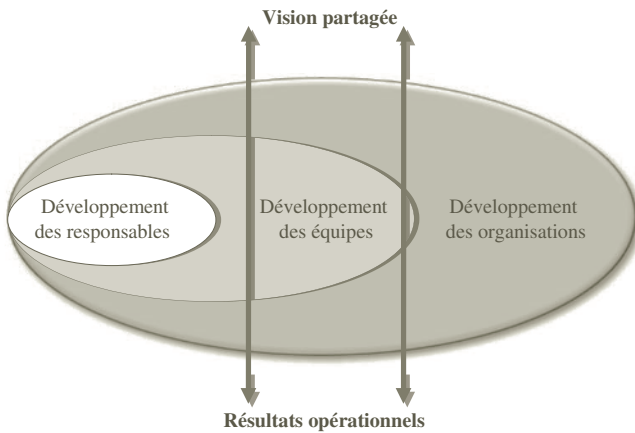


Figure 1. Une démarche d'accompagnement de la transformation

et aux théories de la complexité, comme à autant de voies pour nous aider à repenser la gestion des organisations. Puis durant la douzaine d'années que j'ai passées dans des cabinets de conseil internationaux classiques, j'ai remis en question certains présupposés des manuels de management. J'ai pris conscience du caractère paradoxal de la demande de nos clients, qui souhaitaient que nous apportions des solutions à leurs problèmes, ou que nous les aidions à les trouver, tout en développant leurs équipes. L'expérience me le montrait, l'accompagnement le plus efficace était celui centré sur l'épanouissement du potentiel des hommes et des équipes, la solution venant de surcroît, comme une conséquence « naturelle » de la transformation opérée.

Créer les conditions d'une prise de conscience collective sur les enjeux, d'une responsabilisation et d'une autonomisation des acteurs et, à partir de là, d'une performance durable pour les organisations : voilà l'essence même de notre travail d'accompagnateur de la transformation. Une démarche qui peut mener sur des chemins très différents, et la plupart du temps bien plus féconds, que la seule recherche d'une solution au problème à l'origine de la relation. Depuis dix ans, j'ai entrepris de conceptualiser cette pratique dans mon enseignement de 3^e cycle à l'ESCP-EAP. Mais c'est surtout dans le cadre du cabinet Transformance que j'ai pu approfondir la démarche, l'expérimenter sous ses différents aspects et en vérifier la force opérationnelle.